

ARTIKELSERIE ZUM THEMA UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN SÜDTIROL (TEIL 2)

Die Entwicklung der Nachfolgestrategie

Während es im letzten Artikel um die Vorbereitung der Nachfolge ging, sollen in dieser Folge der aktive Entscheidungsprozess und die Entwicklung der Nachfolgestrategie beleuchtet werden. Hat sich der Unternehmer prinzipiell entschlossen, die Nachfolgeregelung strategisch und nachhaltig zu planen, sind einige wesentliche Faktoren zu berücksichtigen.

War es der Unternehmer bisher gewohnt, zumeist allein die Unternehmensstrategie festzulegen, beginnt nun ein Planungsprozess, der nur unter Berücksichtigung verschiedener interner und externer Sichtweisen Erfolg versprechend sein kann. Im Alleingang kann keine konsensfähige Grundlage geschaffen, können betriebswirtschaftliche *hard facts* sowie emotionale, familieninterne *soft facts* nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Doch wer sollte eingebunden werden, um die realistische Zukunftseinschätzung des Unternehmens für diesen Dialogprozess zu schaffen?

Zum einen ist hier die Zusammenarbeit mit den firmeninternen Kennern (z.B. Führungskräften) gefragt, zum anderen aber auch der Austausch mit externen Geschäftspartnern und Kunden. Ziel dieser Klausuren mit den verschiedenen Partnern ist die Entwicklung der Unternehmensperspektive, die im Anschluss im offenen Dialog mit der Familie diskutiert werden muss. Die Perspektive aus betriebswirtschaftlicher und unternehmerischer Sicht wird nun um die emotionalen Komponenten der Familie, deren Wünsche, Ziele, Erwartungen und Befürchtungen, ergänzt.

Im letzten Artikel habe ich bereits erwähnt, dass innerfamiliäre Unstimmigkeiten hinsichtlich der Nachfolgeregelungen eine große Hürde auf dem Weg einer gemeinsam verabschiedeten Zukunftsstrategie darstellen können. Diese Familienkonferenzen müssen daher professionell vorbereitet und durchgeführt werden. Ich rate unbedingt zum Einsatz eines Moderators, damit ein sachlicher Entscheidungsprozess eingeleitet wird. Der Moderator kann mit geeigneten Mitteln Konfliktsituationen entschärfen und eine konsensfähige Entscheidungsbasis herbeiführen.

Doch welche Optionen zur Nachfolgeregelung haben Familienunternehmen?

1. Die familieninterne Nachfolgeregelung – In Familienunternehmen wird die Stelle des Chefs, sofern an der Nachfolge interessierte Kinder vorhanden sind, nicht per Inserat ausgeschrieben. Aber Familienzugehörigkeit oder Tradition allein reichen nicht zur Besetzung des Chefessels, wenn die Qualifizierung außer Acht gelassen wird. Das sich aus der strategischen Zukunftsplanung ergebende Anforderungsprofil des Nachfolgers muss gewissenhaft mit dessen Ressourcen und Fähigkeiten abgeglichen werden, um eine optimale Nachfolgeregelung zu gewährleisten.

Ob eine Übernahme durch mehrere Kinder empfohlen werden kann, ist im Einzelfall zu prüfen. Wichtig ist beispielsweise die Möglichkeit zur Trennung von Verantwortungsbereichen, um zwischen den Geschwistern klare Schnittstellen bei Kompetenzen und Aufgaben definieren zu können. Auch gilt das Augenmerk dem potenziellen Einfluss von Ehepartnern sowie der weiterführenden Erbfolge in den nächsten Generationen.

2. Die familienexterne Nachfolgeregelung – Wird der geeignete Nachfolger außerhalb der Familie gesucht, spielen die erwähnten Familienbande zwar keine Rolle, doch ist ein anderer Punkt unbedingt zu beachten: die Finanzierung. Ich rate kleineren und mittleren Unternehmen grundsätzlich davon ab, einen Geschäftsführer ohne finanzielle Beteiligung die Unternehmensgeschicke leiten und verantworten zu lassen. Dieses Modell ist nur tragfähig, sofern die Kontrolle und Steuerung – wie in größeren Unternehmen – durch Aufsichtsräte oder Beiräte gewährleistet wird.

Die Erfahrung lehrt, dass externe Nachfolger selten über ausreichendes Eigenkapital zur Finanzierung des Kaufpreises verfügen. Basierend auf Management *buy out* (mbo)-, bzw. Management *buy in* (mbi)-Modellen kann ein Finanzierungskonzept entwickelt werden, das

es dem internen/externen Nachfolger ermöglicht, Anteile über einen definierten Zeitraum zu erwerben. Der Kaufpreis wird so zu einem Großteil aus dem Cashflow des Unternehmens finanziert.

3. Der Verkauf des Unternehmens – Alternativ zu den aufgezeigten Nachfolgevarianten besteht die Möglichkeit der Veräußerung des Unternehmens. In mittelständischen Unternehmen kommt dem „strategischen Käufer“ größere Bedeutung als einem „Finanzinvestor“ zu. Ein Finanzinvestor ist ausschließlich an einer guten Verzinsung seines investierten Kapitals, nicht aber an der Rolle des Mitunternehmers interessiert.

Strategisches Interesse zeigen dagegen Mitbewerber oder Unternehmen, die durch die Übernahme neue Wachstumspotenziale generieren wollen – beispielsweise ein deutsches Unternehmen, das ein Südtiroler Unternehmen als „Brückenkopf“ nach Italien erwirbt.

4. Liquidation – Führt keine der obigen Lösungen zum Erfolg und ist aus verschiedensten Gründen die Zukunft des Unternehmens weder für einen Nachfolger noch für einen Käufer attraktiv, muss die Liquidation in Betracht gezogen werden. Aber auch hier ist eine langfristige und sorgfältige Planung unabdingbar. Neben dem Erhalt des Vermögens ist auch die soziale Verantwortung für



Toni Plonner

Mitarbeiter und deren Familien bei der Liquidationsabwicklung zu berücksichtigen.

Umsetzungsphase – Ist die Nachfolgestrategie grundsätzlich festgelegt, schließt sich die Umsetzungsphase an, die lückenlos Antworten auf folgende Kernfragen geben muss: Wie wird der passende Nachfolger gesucht und wie ein Nachfolger aus den eigenen Reihen optimal qualifiziert? Wie muss die Unternehmensorganisation weiterentwickelt und das Ausscheiden des Seniors geplant werden? Wie können Führungskräfte aufge-

baut und auf die unternehmerische Verantwortung vorbereitet werden, wenn bisher Entscheidungen ausschließlich vom Chef getroffen werden, er die innovative Kraft bei der Produktentwicklung ist und allein die wichtigsten Kundenbeziehungen pflegt? Wie kann ein Maximum dieses Wissens, der Kontakte und des Know-hows zukünftig erhalten bleiben?

Besonders in der Übergangsphase, die neben der Gründung zu den kritischsten Perioden der Unternehmensgeschichte gehört, müssen die einzelnen Maßnahmen und die Prozesse zeitlich und inhaltlich optimal aufeinander abgestimmt werden.

In der nächsten Folge gibt es Informationen zum Thema Planungsphase. ■

Toni C. Plonner*

* Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungsfirma **UnternehmerPlan GmbH, Unternehmer-Coach und selbst ehemaliger Familienunternehmer**. In einer fünfteiligen Artikelserie beschreibt er die fünf wesentlichen Schritte der Unternehmensnachfolge: **Standortbestimmung, Entwicklung der Nachfolgestrategie, Vorbereitung der Nachfolge, der Wechsel, Neuausrichtung.**

Seminar Nachfolge

„Unternehmensnachfolge optimal gestalten – Erfolgreich übergeben und übernehmen“ ist der Titel eines Seminars, das Toni Plonner, der Autor des beigeestellten Fachartikels, auf Einladung des Referates für Weiterbildung des WIFI der Handelskammer Bozen am 14. und 15. November im Hotel Eberle in Bozen hält (jeweils von 9 bis 12.30 und von 14 bis 17 Uhr).

Zielgruppe der Veranstaltung sind Betriebsübergeber/innen und Betriebsübernehmer/innen (Junior/inn/en und „familienexterne“ Nachfolger/innen). Empfehlenswert ist eine gemeinsame Teilnahme am Workshop.

Die Teilnahmegebühr beträgt 259 Euro (zuzüglich 15 Euro bei Teilnahme am gemeinsamen Mittagessen) + 20 % MwSt. Bei der Teilnahme von zwei Personen